

ISSN 1829-6785

INOVASI

JURNAL PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN

INOVASI	VOL. 05	NO. 02	HLM 101 - 227	SURABAYA NOPEMBER 2008	ISSN 1829-6785
---------	---------	--------	------------------	---------------------------	-------------------

ISSN 1829-6785

INOVASI

JURNAL PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN
Pusat Pembinaan dan Pengembangan Pendidikan

Penanggung jawab
Karti Suharto

Ketua Penyunting
Budi Purwoko

Wakil Ketua Penyunting
Sukarmin

Penyunting Pelaksana
Sumarno
Sumiarsih
Endah
Ririn
Gatot Darmawan

Penyunting Ahli
M. Dimiyati (Universitas negeri Malang)
Budi Jatmiko (Universitas negeri Surabaya)
Bambang Yulianto (Universitas negeri Surabaya)

Alamat Penerbit
Pusat Pembinaan dan Pengembangan Pendidikan
Universitas Negeri Surabaya
Kampus Ketintang Surabaya Telp. 0318274298

Jurnal ini terbit dua kali setahun berisi tulisan ilmiah tentang pembinaan dan pengembangan pendidikan

Redaksi menerima tulisan hasil penelitian, analisis, kajian pustaka, dan hasil Pemikiran tentang pendidikan formal

ISSN 1829-6785

INOVASI

JURNAL PEMBINAAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN
Pusat Pembinaan dan Pengembangan Pendidikan

DAFTAR ISI

101 - 115

Perdebatan Ideologi Pendidikan

Oleh : Karti Soeharto

116 - 133

Alternatif Konsep Materi Pelatihan Resolusi Konflik pada Siswa

Oleh : Budi Purwoko

134 - 149

Kompetensi Komunikatif Ketrampilan Menulis Bahasa Inggris

Teks *Recount* Siswa SMP

Oleh : Widyastuti

150 - 161

Pengembangan Lembar Kegiatan Mahasiswa (LKM) untuk Meningkatkan
Kemampuan Pemecahan Masalah pada Perkuliahan Fisika Dasar bagi Calon

Guru SMK Program Kahlian Tata Boga

Oleh : Wahono Widodo & Agus Setiawan

162 - 179

Gaya Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah dalam Manajemen Konflik
dengan Pendekatan Kecerdasan Emosional

Oleh : S. Adi Suparto

180 - 203

Implementasi Total Quality Management dalam Sistem Layanan Akademik
di UPBJJ-UT Surabaya

Oleh : Dwi Iriyani

204 - 227

Pengembangan Model Pembelajaran Kolaborasi untuk Meningkatkan

Kemampuan Berkolaborasi

Oleh : Mustaji

IMPLEMENTASI *TOTAL QUALITY MANAGEMENT* DALAM SISTEM LAYANAN AKADEMIK DI UPBJJ-UT SURABAYA

Dwi Iriyani*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk : (1) mendeskripsikan dan mendalami secara empirik implementasi TQM dalam layanan akademik di UPBJJ-UT Surabaya, (2) mendeskripsikan dan mengenali kendala-kendala yang dihadapi UPBJJ-UT Surabaya dalam mengimplementasikan konsep TQM guna mewujudkan layanan akademik yang berkualitas, (3) mendeskripsikan solusi alternatif yang dapat meningkatkan layanan akademik yang meliputi : layanan registrasi, bahan ajar, bantuan belajar, penyelenggaraan ujian, penanganan masalah mahasiswa dan layanan informasi, (4) Mengetahui seberapa besar keefektifan implementasi TQM dalam layanan akademik di UPBJJ-UT Surabaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk pengembangan ilmu manajemen pendidikan khususnya yang berkenaan dengan implementasi TQM pada sistem layanan akademik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif naturalistik dengan jenis penelitian studi kasus. Subyek penelitian terdiri atas : Kepala UPBJJ-UT, para Koordinator, dosen, karyawan dan mahasiswa. Data diperoleh melalui observasi partisipan, wawancara mendalam, dan studi dokumentasi. Analisis data dimulai dari reduksi data, penyajian data dan penarikan simpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) UPBJJ-UT Surabaya telah melakukan beberapa usaha dalam rangka peningkatan kualitas antara lain : mengadakan sosialisasi konsep TQM, menggunakan falsafah/prinsip TQM, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, dan kerjasama tim dosen; (2) Kendala utama yang dihadapi oleh UPBJJ-UT Surabaya dalam upaya meningkatkan kualitas layanan akademik adalah dari SDM, yaitu menciptakan budaya disiplin dan kerja keras serta dalam mendelegasikan wewenang bagi dosen dan karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawabnya; (3) Upaya alternatif untuk mengoptimalkan terwujudnya pemberian layanan akademik berkualitas dengan mengadakan perubahan kultural dan struktural institusi dan melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan melalui :

* Dosen Universitas Terbuka UPBJJ Surabaya

peningkatan kualitas SDM, peningkatan mutu layanan, peningkatan jaringan kemitraan, penyempurnaan data base, serta menegakkan aturan ketertiban penyelenggaraan ujian, dan (4) Implementasi TQM efektif dalam layanan akademik di UPBJJ-UT Surabaya.

Kata Kunci : *Konsep TQM, penerapan TQM dalam layanan akademik*

Peningkatan kualitas pendidikan tinggi, termasuk pada sistem layanan akademik, menjadi salah satu prioritas pembangunan di bidang pendidikan nasional (Depdikbud, 1994; UU No. 20 Tahun 2003). Suparman (1999) mengatakan bahwa sudah waktunya dunia pendidikan khususnya perguruan tinggi diharapkan dapat mengantisipasi persaingan global yang semakin ketat, dengan tidak mengabaikan strategi pengembangan pendidikan terpadu dan dilandasi visi pendidikan tinggi yang mampu melihat untuk masa yang jauh ke depan, perubahan manajemen yang lebih mengarah pada perbaikan yang berkesinambungan (*continoues improvement*), kepemimpinan partisipatif, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, kerjasama tim untuk membuat dan mengembangkan perencanaan strategis (*strategic planning*) dan orientasi budaya.

Dengan meminjam konsep berpikir manajemen sistem industri modern, terbentang harapan agar perbaikan kualitas yang terpadu dapat segera terpenuhi. Konsep manajemen sistem industri modern yang dimaksud adalah *total quality management*.

TQM merupakan perpaduan dari kata *total*, *quality*, dan *management*. Total menyangkut barang dan manusia yang terlibat dalam usaha perbaikan terus menerus atau seluruh pengurus di semua tingkat maupun bagian yang ikut berpartisipasi dan bertanggung jawab terhadap kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau lembaga. Kata *quality* menyangkut kualitas semua aspek pekerjaan dalam organisasi. *Management* berarti setiap orang dalam suatu institusi atau lembaga apapun status, posisi atau kedudukan, dan peran yang mereka miliki, merupakan manajer terhadap tanggung jawab yang diembannya (Sallis, 1993).

Pengertian TQM menurut Goetsch & Davis (1994) dapat dibedakan menjadi dua hal, pertama didefinisikan sebagai suatu pendekatan dalam menjalankan bisnis/usaha yang berupaya memaksimalkan daya saing melalui penyempurnaan terus menerus atas produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan organisasi. Sedang kedua, menyangkut cara mencapainya dan berkaitan dengan sepuluh karakteristik TQM.

Menurut Ishikawa (dalam Tjiptono, 2000) TQM adalah perpaduan semua fungsi perusahaan ke dalam falsafah *holistic* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *team-work*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan. Pengertian yang sama dikemukakan oleh Supriyanto (2002), bahwa TQM merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa TQM adalah suatu pendekatan manajemen yang memfokuskan pada aspek kualitas dengan cara menciptakan budaya kualitas, mengutamakan kepuasan pelanggan, memperbaiki proses

secara terus menerus, dan melibatkan setiap anggota dalam rangka menghadapi persaingan global dan eksistensi organisasi pendidikan di masa mendatang.

Organisasi yang melaksanakan TQM haruslah memahami berbagai karakteristiknya. Karakteristik utama TQM meliputi : (1) memfokuskan pada pelanggan, (2) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, (3) menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, (4) memiliki komitmen jangka panjang, (5) memerlukan kerja sama tim, (6) memperbaiki proses secara berkelanjutan, (7) menyelenggarakan pendidikan dan latihan TQM, (8) memberikan kebebasan yang terkendali, (9) ada kesatuan tujuan, dan (10) ada keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Tjiptono dan Diana, 2002). Kesemua itu, perlu dijadikan acuan dalam mengembangkan dan mengimplementasikan TQM di lingkungan organisasi.

Beberapa indikasi kunci keberhasilan organisasi yang mengimplementasikan TQM (selain karakteristik di atas) sangat ditentukan oleh berbagai hal. Indikasinya ditunjukkan melalui : (1) komitmen yang tinggi dari seluruh jajaran organisasi (pemimpin tertinggi sampai dengan karyawan terendah), (2) organisasi yang mantap, dan (3) motivasi serta disiplin yang tinggi (Gandem, 1999).

Esensi TQM adalah suatu filosofi yang mengarah pada perubahan budaya dalam suatu organisasi dan menyentuh hati dan pikiran orang menuju kualitas yang diidamkan. Keberhasilan organisasi dalam mengimplementasikan TQM ditunjukkan dengan adanya komitmen yang tinggi dari semua anggota organisasi, organisasi yang mantap dan motivasi serta disiplin yang tinggi (Gandem, 1999).

Sallis (1993) menyatakan bahwa TQM berkaitan dengan penciptaan budaya kualitas dengan menempatkan tujuan karyawan dan staf untuk menyenangkan konsumen sekaligus didukung oleh organisasi mereka. TQM selaras dengan pernyataan bahwa pelanggan adalah raja. TQM merupakan suatu pendekatan manajemen yang berfokus pada aspek kualitas dengan cara menciptakan budaya kualitas, mengutamakan kepuasan pelanggan, memperbaiki proses secara berkelanjutan dan melibatkan setiap anggota dalam rangka menghadapi persaingan global dan eksistensi organisasi pendidikan di masa mendatang.

Keberhasilan TQM juga sangat ditentukan oleh lima pilar penyangganya, yaitu produk, proses, organisasi, kepemimpinan, dan komitmen. Keterkaitan diantara lima pilar tersebut dinyatakan oleh Creech (1996) bahwa produk adalah titik fokus untuk tujuan dan pencapaian tujuan organisasi, mutu dalam produk tidak mungkin dicapai tanpa mutu dalam proses. Mutu dalam proses tidak mungkin dicapai tanpa organisasi yang tepat. Organisasi yang tepat tidak berarti tanpa kepemimpinan yang sesuai. Komitmen yang kuat dari bawah ke atas adalah pilar pendukung, setiap pilar bergantung pada keempat yang lain, dan bila salah satu lemah, yang lain juga menjadi lemah.

Dengan implementasi konsep tersebut, manajemen perguruan tinggi seyogyanya memandang bahwa proses pendidikan tinggi adalah sebagai suatu usaha peningkatan atau perbaikan terus menerus (*continous educational process improvement*) yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk menghasilkan lulusan yang berkualitas, pengembangan kurikulum, proses pembelajaran sampai ikut bertanggung jawab untuk memuaskan para pengguna lulusan tersebut (Istijanto, 2005).

Implementasi *total quality management* (TQM) atau konsep manajemen berkualitas terpadu pada perguruan tinggi harus dijalankan atas dasar pengertian atau pemahaman (*understanding*) dan tanggung jawab bersama (*accountability*) setelah terlebih dahulu diadakan perubahan mendasar dalam organisasi menyangkut perubahan kultur dan perubahan substantif manajemen untuk mengutamakan efisiensi pendidikan tinggi dan peningkatan mutu atau kualitas sebagaimana yang diharapkan pelanggannya (*internal and external customers*).

Dengan demikian, penetapan kualitas tersebut harus dimulai dari analisis dan identifikasi kebutuhan pelanggan dan bermuara pada persepsi pelanggan itu sendiri, sebab merekalah yang menikmati jasa secara langsung.

Secara garis besar, perkembangan konsep kualitas dibagi menjadi tiga tahapan (Tjiptono dan Diana, 1996). Tahap pertama adalah era *Craftmanship*, di mana individu yang sangat terampil mengerjakan semua tugas yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang berkualitas, dengan demikian tugas pekerja, pengendali kualitas dan sebagainya ditumpuk pada satu pundak orang tertentu.

Tahap kedua adalah perlunya pemisahan antara perencanaan dan implementasi. Ada pembagian tugas (*division of labor*) di mana manajemen disertai tanggung jawab perencanaan, sedangkan tenaga kerja menjalankan produksi, dan untuk menjaga kualitas produksi dibentuk departemen kualitas yang terpisah.

Tahap ketiga adalah pendekatan kualitas total (*total quality approach*) yang lebih lanjut dikenal dengan istilah *Total Quality Management* (TQM).

TQM dapat dikembangkan dan diimplementasikan dalam setiap sistem dengan menggunakan model yang diadopsi dari Tenner dan DeToro (1992). Model utamanya memfokuskan pada tujuan, prinsip, dan elemen-elemen dalam TQM. Tujuan utama TQM dalam pendidikan adalah peningkatan kualitas pendidikan secara berkelanjutan, dan terus menerus, serta terpadu. Upaya peningkatan kualitas pendidikan yang dimaksud tidak sekaligus, melainkan secara bertahap berdasarkan peningkatan kualitas pada setiap komponen pendidikan berdasarkan skala prioritas, yakni sistem layanan akademik. Terdapat beberapa elemen pendukung untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Elemen yang dimaksud meliputi kepemimpinan, pendidikan, dan pelatihan, struktur pendukung, komunikasi, penghargaan, dan pengukuran (Tenner & DeToro, 1992). Semua elemen tersebut perlu diupayakan dan dikondisikan untuk kepentingan pencapaian tujuan yang diterapkan secara optimal.

Implementasi TQM di bidang pendidikan di perguruan tinggi berdasarkan data yang dikumpulkan oleh *Quality Progress* (QPR) menunjukkan bahwa pada tahun 1992 di Amerika Serikat sudah ada 220 institusi pendidikan tinggi yang menerapkan TQM (Tjiptono, 1999). Kehadiran TQM dapat berdampak pada perubahan manajemen konvensional, termasuk ditemukan enam tantangan dalam menerapkannya, yaitu berkenaan dengan dimensi kualitas, fokus pada pelanggan, kepemimpinan, perbaikan berkesinambungan, manajemen SDM, dan manajemen secara umum.

Universitas Terbuka sebagai lembaga PTJJ yang memiliki karakteristik khusus yang berbeda dengan perguruan tinggi tatap muka, diperlukan penanganan operasional

yang khusus juga. Perbedaan karakteristik dan prinsip yang mendasari PTJJ baik proses pembelajaran maupun kegiatan pengelolaan PTJJ sangat memerlukan koordinasi yang kuat. Jaringan kerja sama sangat penting bagi proses belajar mahasiswa karena apabila operasi kerja sama tidak lancar, proses belajar dan kemajuan belajar mahasiswa akan terhambat. UT pusat sangat mengandalkan jaringan kerja sama yang ada di daerah yang dikoordinasikan oleh UPBJJ. Seluruh kegiatan utama kemahasiswaan, sejak proses pengelolaan registrasi, pendistribusian bahan ajar untuk program pendas (PGSD) dan pembelian bahan ajar (program non-pendas), penyelenggaraan tutorial, praktikum, pengelolaan ujian, pendistribusian DNU sampai mahasiswa menerima ijazah tanda kelulusannya dilaksanakan oleh UPBJJ (Unit Program Belajar Jarak Jauh).

UPBJJ-UT Surabaya adalah salah satu dari 37 UPBJJ di Indonesia atau salah satu dari 3 (tiga) UPBJJ di Propinsi Jawa Timur. Pada tahun 2004 UPBJJ-UT Surabaya mendapatkan juara I Bidang Manajemen, kemudian tahun 2005 menjadi Juara Harapan II, dan pada tahun 2006 mendapatkan Juara II dalam bidang yang sama yang ketiganya diperoleh dari Rektor Universitas Terbuka. UPBJJ-UT Surabaya termasuk dalam 11 UPBJJ-UT yang dinominasikan untuk memperoleh ISO 9001:2000 dalam Bidang Manajemen Operasional UPBJJ. Dengan komitmen yang kuat dan kerja keras dari seluruh karyawan, maka pada bulan September 2007 UPBJJ-UT Surabaya benar-benar memperoleh penghargaan ISO 9001:2000 di bidang manajemen.

Diperolehnya penghargaan ISO di UPBJJ-UT Surabaya karena adanya Simintas (Sistem Jaminan Kualitas). Simintas dan ISO merupakan dua serangkai yang tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lain. Simintas merupakan pedoman untuk melaksanakan tugas operasional dalam rangka upaya peningkatan kualitas yang berkelanjutan. Dengan cara seperti itulah UT diharapkan dapat mewujudkan visi dan menjalankan misinya menjadi salah satu pusat unggulan di Asia tahun 2010 dan Dunia tahun 2020.

Tekad Universitas Terbuka dalam peningkatan kualitas secara berkelanjutan sejak awal sangatlah serius. Pada tahun 2001 UT mempertegas komitmennya dengan membentuk Tim Implementasi Sistem Jaminan Kualitas (Tim Simintas), kemudian ditindaklanjuti dengan penyusunan Pedoman Kebijakan Kualitas dan Pedoman Simintas. Pada tahun 2003 Implementasi Simintas dikukuhkan dengan menjadikan Tim Simintas sebagai unit yang berdiri sendiri dengan nama Pusat Jaminan Kualitas (Pusmintas) dimana unit tersebut secara khusus bertanggung jawab dalam upaya penjaminan kualitas dan penilaian kinerja. Pada tahun 2004 Rektor UT telah mencanangkan sebagai awal Era Gelora Simintas dengan diluncurkannya buku kecil berjudul : "Universitas Terbuka Memasuki Era Gelora Simintas 2004", buku kecil tersebut dikirimkan ke seluruh UPBJJ dengan surat Nomor : 1364/J31/LL/2004 tanggal 29 Januari 2004. Rektor UT menghendaki setiap warga UT bekerja dan memiliki budaya kerja berkualitas sesuai dengan Pedoman Simintas. Ketika memasuki tahun 2005 Simintas sudah tidak lagi digelorkan, tetapi pedoman-pedomannya sudah harus diimplementasikan pada seluruh kegiatan operasional baik di tingkat Pusat maupun di tingkat UPBJJ demikian pula di UPBJJ-UT Surabaya.

Berdasarkan beberapa pemikiran tersebut, peneliti tertarik mengkaji dan mendalami praktek manajemen kualitas di Universitas Terbuka UPBJJ Surabaya yang pada bulan September 2007 telah mendapatkan penghargaan dari ISO 9001:2000. Setelah itu, peneliti bermaksud menemukan solusi alternatif yang bisa dilaksanakan oleh pihak UPBJJ-UT Surabaya dalam rangka mengaplikasikan TQM sebagai kontribusi positif terhadap peningkatan layanan akademik terhadap mahasiswa sebagai pelanggan internalnya.

Di samping itu, dari hasil pengamatan (observasi) dan wawancara awal dengan para mahasiswa diperoleh informasi bahwa mahasiswa UT masih ada yang merasa kurang puas dalam menerima layanan akademik yang diberikan oleh UPBJJ-UT Surabaya. Hal ini dibuktikan dengan pengaduan kasus terutama nilai ujian tidak keluar, tutor terlambat menyerahkan nilai tutorial dan nilai praktek/praktikum ke UPBJJ, kesalahan penulisan biodata dalam di ijazah dan transkrip, kesalahan *key-in* data pribadi dan mata kuliah mahasiswa dalam proses registrasi, pengiriman pas foto untuk kelengkapan ijazah yang tidak sampai, mahasiswa kesulitan untuk mendapatkan modul, pembelian modul melalui e-mail kurang diminati mahasiswa karena terlalu lama dan mahasiswa dibebani dengan biaya pengiriman modul, mahasiswa kesulitan mendapatkan bahan dan alat untuk praktikum (program non-pendas), dll.

Dari hasil wawancara dengan beberapa mahasiswa pendas diperoleh informasi bahwa mahasiswa tidak puas dengan cara mengajar tutor yang direkrut dari perguruan tinggi pembina, beberapa tutor tidak simpatik dan kurang bertanggung jawab (kehadiran dalam tutorial kurang dari yang seharusnya). Hal-hal tersebut merupakan salah satu kendala yang dirasakan oleh mahasiswa UT di UPBJJ-Surabaya dan masih ada beberapa kendala yang lain.

Setelah penelitian ini berlangsung, peneliti bermaksud menemukan solusi alternatif yang bisa dilaksanakan oleh pihak UPBJJ-UT Surabaya dalam rangka mengimplementasikan TQM sebagai kontribusi positif terhadap peningkatan layanan akademik terhadap mahasiswa. Mengingat lembaga pendidikan merupakan salah satu lembaga yang membina, menciptakan perubahan dan perkembangan, serta kemajuan kebudayaan suatu bangsa. Demikian pula UPBJJ-UT Surabaya yang merupakan ujung tombak UT di daerah yang menjembatani tugas UT pusat di daerah, mulai dari tingkat kecamatan sampai dengan provinsi, sudah sewajarnya untuk terus meningkatkan layanan akademik terhadap mahasiswa dengan menerapkan *Total Quality Management* (TQM). Hal ini sesuai dengan visi dan misi UT yang diarahkan pada tiga fokus utama pengembangan, yaitu : (1) peningkatan kualitas dan relevansi akademik, (2) peningkatan daya jangkauan layanan pendidikan, dan (3) peningkatan manajemen internal.

METODOLOGI

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Hal ini didasarkan pada permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai yaitu berusaha untuk mendeskripsikan secara komprehensif mengenai data yang diperoleh di lapangan secara apa adanya (*taken for granted*) melalui pemahaman, interpretasi, dan pendalaman tentang praktek

manajemen mutu (TQM) yang diimplementasikan oleh UPBJJ-UT Surabaya dalam rangka meningkatkan kualitas layanan akademiknya kepada para pelanggan (mahasiswa) dengan cara peneliti terlibat langsung dengan subyek di lingkungan penelitian.

Informan penelitian ini sebanyak 95 (sembilan puluh lima) orang, yang terdiri atas Kepala UPBJJ-UT Surabaya, tiga orang Koordinator, enam orang karyawan, sepuluh orang dosen, 75 orang mahasiswa. Mereka dipilih secara *purposif* dengan kriteria mereka terlibat langsung dalam kegiatan sistem layanan akademik di UPBJJ-UT Surabaya. Di samping *purposif sampling* pemilihan sampel juga secara *snowball sampling* yaitu informan kunci akan menunjuk orang-orang yang mengetahui masalah yang akan diteliti untuk melengkapi keterangannya, dan orang-orang yang ditunjuk akan menunjuk orang lain lagi bila keterangan yang diberikan kurang memadai dan begitu seterusnya. Teknik ini bagi peneliti juga berguna sebagai validasi data yang telah dikemukakan oleh para informan.

Analisis data menggunakan kualitatif dan kuantitatif. Analisis data kualitatif dilakukan pada saat data diperoleh dan setelah pengumpulan data dilakukan. Prosesnya meliputi : pengerjaan, pengorganisasian, pemecahan, dan sintesis data serta mencari pola, mengungkap hal yang penting, dan penentuan akhir mengenai apa yang dilaporkan.

Analisis data kuantitatif yaitu data kepuasan pelanggan dengan menggunakan analisis deskriptif yang dilakukan terhadap data hasil kuesioner, hal ini dimaksudkan untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat kepuasan mahasiswa terhadap layanan yang diberikan oleh UPBJJ-UT Surabaya, sejak melakukan registrasi, mengikuti proses tutorial, melaksanakan ujian, hingga penerimaan nilai akhir. Deskripsi mengenai tingkat kepuasan ini dijenjang menjadi empat kategori, yaitu kategori "kurang", kategori "cukup", kategori "baik", dan kategori "sangat baik". Disini alat analisis yang dipilih adalah Tabel Frekuensi dan Analisis Persentase.

Responden yang diambil adalah 75 orang mahasiswa yang mewakili empat fakultas yang ada di UT yaitu FEKON, FISIP, FMIPA, dan FKIP (Program Pendas dan Non Pendas). Dari responden tersebut jumlah angket yang masuk sebanyak 63 orang responden (dari Program Pendas = 33 orang dan Program Non Pendas = 30 orang), karena ada 12 (dua belas) orang mahasiswa yang tidak mengirimkan isian angket pada peneliti.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengukuran kepuasan mahasiswa terhadap layanan UPBJJ-UT Surabaya dalam rangka pencapaian ISO 9001 : 2000 ini, terfokus pada layanan registrasi, bahan ajar, bantuan belajar, dan penyelenggaraan ujian, dan penanganan masalah mahasiswa, serta layanan informasi. Prosedur pengukuran kepuasan mahasiswa atas layanan UPBJJ dijalankan berdasarkan dokumen No. JKOP JJ02.

Hasil kegiatan pengukuran kepuasan mahasiswa atas layanan UPBJJ-UT Surabaya dapat dilihat pada tabel 1, tabel 2, tabel 3 berikut ini.

Tabel 1.
Tabel Distribusi Frekuensi dan Persentase
Tingkat Kepuasan Mahasiswa Program Non Pendas
Terhadap Layanan Akademik UPBJJ-UT Surabaya

Aspek Layanan	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik	Jumlah
Registrasi					
Ketersediaan informasi mengenai registrasi	1 (4,2%)	10 (33,3%)	15 (50,0%)	4 (12,5%)	30 (100%)
Kemudahan memperoleh formulir registrasi pertama/TAP	0 (0,0%)	8 (27,3%)	19 (63,6%)	3 (9,1%)	30 (100%)
Ketersediaan Tanda Bukti Setor	0 (0,0%)	8 (26,1%)	17 (56,5%)	5 (17,4%)	30 (100%)
Akurasi data registrasi pada Bukti Registrasi	0 (0,0%)	5 (16,0%)	19 (64,0%)	6 (20,0%)	30 (100%)
Profesionalitas petugas registrasi	1 (4,5%)	8 (27,3%)	15 (50,0%)	5 (18,2%)	30 (100%)
Bahan Ajar					
Kemudahan memperoleh bahan ajar	6 (20,0%)	12 (40,0%)	8 (28,0%)	4 (12,0%)	30 (100%)
Kualitas fisik bahan ajar	2 (8,3%)	13 (41,7%)	13 (41,7%)	2 (8,3%)	30 (100%)
Kualitas gambar dan/atau suara bahan ajar multi media	3 (9,5%)	10 (33,3%)	15 (52,4%)	1 (4,7%)	29 (100%)
Bantuan Belajar					
Kemudahan mendapatkan layanan bantuan belajar tutorial tatap muka	8 (31,6%)	9 (36,8%)	8 (31,6%)	0 (0,0%)	25 (100%)
Kemudahan mendapatkan layanan bantuan belajar tutorial online	3 (10,5%)	14 (57,9%)	8 (31,6%)	0 (0,0%)	25 (100%)
Kemudahan melaksanakan praktik/praktikum	4 (23,0%)	4 (23,0%)	9 (53,9%)	0 (0,0%)	17 (100%)
Kelayakan tempat penyelenggaraan tutorial	4 (19,9%)	5 (26,7%)	10 (53,4%)	0 (0,0%)	20 (100%)
Kelayakan tempat penyelenggaraan praktik	2 (15,3%)	5 (30,8%)	9 (53,9%)	0 (0,0%)	16 (100%)
Kelayakan tempat penyelenggaraan praktikum	2 (15,3%)	4 (23,1%)	10 (61,6%)	0 (0,0%)	16 (100%)
Ketepatan jadwal tutorial/praktik/praktikum	5 (23,6%)	5 (23,6%)	10 (47,0%)	1 (5,9%)	21 (100%)
Manfaat bantuan belajar dalam memahami bahan ajar	3 (10,0%)	11 (40,0%)	11 (40,0%)	3 (10,0%)	27 (100%)
Penyelenggaraan Ujian					
Ketersediaan informasi pelaksanaan ujian	1 (4,0%)	4 (12,0%)	22 (72,0%)	4 (12,0%)	30 (100%)
Keterjangkauan tempat ujian	2 (8,3%)	9 (29,2%)	15 (50,0%)	4 (12,5%)	30 (100%)
Kelayakan tempat ujian	4 (12,0%)	7 (24,0%)	13 (44,0%)	6 (20,0%)	30 (100%)
Kelengkapan naskah ujian	0 (0,0%)	5 (16,7%)	24 (79,1%)	1 (4,2%)	30 (100%)
Profesionalitas petugas ujian	1 (4,3%)	4 (13,0%)	21 (69,7%)	4 (13,0%)	30 (100%)
Ketertiban pelaksanaan ujian	1 (4,2%)	6 (20,8%)	21 (70,8%)	1 (4,2%)	30 (100%)

Kemudahan mendapatkan informasi hasil ujian	3 (8,7%)	12 (39,1%)	16 (52,2%)	0 (0,0%)	30 (100%)
Kelengkapan nilai pada DNU sesuai mata kuliah yang diikuti ujiannya	3 (8,7%)	12 (39,1%)	16 (52,2%)	0 (0,0%)	30 (100%)
Penanganan Masalah					
Petugas menguasai permasalahan yang dihadapi mahasiswa	3 (8,7%)	16 (52,2%)	12 (39,1%)	0 (0,0%)	30 (100%)
Petugas mampu membantu menangani permasalahan mahasiswa	4 (13,0%)	14 (47,8%)	12 (39,1%)	0 (0,0%)	30 (100%)
Kecepatan penyelesaian masalah	5 (17,4%)	14 (47,8%)	10 (34,8%)	0 (0,0%)	30 (100%)
Layanan Informasi					
Kemudahan mendapatkan informasi yang dibutuhkan	1 (4,3%)	12 (39,1%)	16 (52,3%)	1 (4,3%)	30 (100%)
Petugas memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti	1 (4,3%)	9 (30,4%)	20 (65,3%)	0 (0,0%)	30 (100%)
Layanan informasi melalui tatap muka	5 (18,2%)	8 (27,3%)	15 (50,0%)	1 (4,5%)	30 (100%)
Layanan informasi melalui telepon	6 (19,0%)	11 (38,1%)	13 (42,9%)	0 (0,0%)	30 (100%)
Layanan informasi melalui e-mail	9 (31,6%)	9 (31,6%)	11 (36,8%)	0 (0,0%)	30 (100%)

Sumber : Diolah oleh peneliti (2008)

Tabel 2.
Tabel Distribusi Frekuensi dan Persentase
Tingkat Kepuasan Mahasiswa Program Pendas
Terhadap Layanan Akademik UPBJJ-UT Surabaya

Aspek Layanan	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik	Jumlah
Registrasi					
Ketersediaan informasi mengenai registrasi	6 (18,2%)	3 (9,1%)	24 (72,7%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Ketersediaan Tanda Bukti Setor	3 (9,1%)	3 (9,1%)	24 (72,7%)	3 (9,1%)	33 (100%)
Akurasi data registrasi pada Bukti Registrasi	0 (0,0%)	4 (11,1%)	22 (66,7%)	7 (22,2%)	33 (100%)
Profesionalitas petugas registrasi	0 (0,0%)	13 (40,0%)	20 (60,0%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Bahan Ajar					
Kecepatan penerimaan/ketersediaan bahan ajar	3 (9,1%)	21 (63,6%)	6 (18,2%)	3 (9,1%)	33 (100%)
Ketepatan (judul, jumlah) penerimaan bahan ajar	0 (0,0%)	12 (36,4%)	18 (54,5%)	3 (9,1%)	33 (100%)
Kualitas fisik bahan ajar	0 (0,0%)	15 (45,5%)	12 (36,4%)	6 (18,2%)	33 (100%)

Kualitas gambar dan/atau suara bahan ajar multi media	0 (0,0%)	10 (30,0%)	20 (60,0%)	3 (10,0%)	33 (100%)
Bantuan Belajar					
Kemudahan mendapatkan layanan bantuan belajar tutorial tatap muka	12 (36,4%)	6 (18,2%)	15 (45,5%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Kemudahan mendapatkan layanan bantuan belajar tutorial online	13 (40,0%)	20 (60,0%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Ketersediaan kit untuk praktik/praktikum	17 (50,0%)	13 (40,0%)	3 (10,0%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Kelayakan tempat penyelenggaraan tutorial	3 (9,1%)	24 (72,7%)	6 (18,2%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Kelayakan tempat penyelenggaraan praktik	6 (18,2%)	18 (54,5%)	9 (27,3%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Kelayakan tempat penyelenggaraan praktikum	3 (10,2%)	17 (50,0%)	13 (40,0%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Ketepatan jadwal tutorial/praktik/praktikum	6 (18,2%)	12 (36,4%)	15 (45,5%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Manfaat bantuan belajar dalam memahami bahan ajar	0 (0,0%)	15 (45,5%)	18 (54,5%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Penyelenggaraan Ujian					
Ketersediaan informasi pelaksanaan ujian	6 (18,2%)	12 (36,4%)	9 (27,3%)	6 (18,2%)	33 (100%)
Keterjangkauan tempat ujian	7 (20,0%)	10 (30,0%)	13 (40,0%)	3 (10,0%)	33 (100%)
Kelayakan tempat ujian	0 (0,0%)	24 (72,7%)	9 (27,3%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Kelengkapan naskah ujian	0 (0,0%)	15 (45,5%)	12 (36,4%)	6 (18,2%)	33 (100%)
Profesionalitas petugas ujian	3 (9,1%)	15 (45,5%)	15 (45,5%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Ketertiban pelaksanaan ujian	0 (0,0%)	21 (63,6%)	12 (36,4%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Kemudahan mendapatkan informasi hasil ujian	6 (18,2%)	18 (54,5%)	9 (27,3%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Kelengkapan nilai pada DNU sesuai mata kuliah yang diikuti ujiannya	12 (36,4%)	9 (27,3%)	12 (36,4%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Penanganan Masalah					
Petugas menguasai permasalahan yang dihadapi mahasiswa	3 (9,1%)	21 (63,6%)	6 (18,2%)	3 (9,1%)	33 (100%)
Petugas mampu membantu menangani permasalahan mahasiswa	3 (9,1%)	21 (63,6%)	6 (18,2%)	3 (9,1%)	33 (100%)
Kecepatan penyelesaian masalah	6 (18,2%)	15 (45,5%)	6 (18,2%)	6 (18,2%)	33 (100%)
Layanan Informasi					
Kemudahan mendapatkan informasi yang dibutuhkan	3 (9,1%)	30 (90,9%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Petugas memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti	0 (0,0%)	26 (80,0%)	7 (20,0%)	0 (0,0%)	33 (100%)

Layanan informasi melalui tatap muka	3 (9,1%)	15 (45,5%)	12 (36,4%)	3 (9,1%)	33 (100%)
Layanan informasi melalui telepon	10 (30,0%)	13 (40,0%)	7 (20,0%)	3 (10,0%)	33 (100%)
Layanan informasi melalui e-mail	4 (12,5%)	12 (37,5%)	12 (37,5%)	4 (12,5%)	33 (100%)

Sumber : Diolah oleh peneliti (200

Tabel 3.
Tabel Distribusi Frekuensi dan Persentase
Tingkat Kepuasan Mahasiswa Program Non Pendas dan Program Pendas
Terhadap Layanan Akademik UPBJJ-UT Surabaya

Aspek Layanan	Kurang	Cukup	Baik	Sangat Baik	Jumlah
Registrasi					
Ketersediaan informasi mengenai registrasi	7 (11,5%)	13 (20,6%)	39 (61,9%)	4 (6,0%)	63 (100%)
Kemudahan memperoleh formulir registrasi pertama/TAP	0 (0,0%)	8 (27,3%)	19 (63,6%)	3 (9,1%)	30 (100%)
Ketersediaan Tanda Bukti Setor	3 (4,8%)	11 (17,2%)	41 (65,0%)	8 (13,1%)	63 (100%)
Akurasi data registrasi pada Bukti Registrasi	0 (0,0%)	8 (13,4%)	41 (65,4%)	13 (21,2%)	63 (100%)
Profesionalitas petugas registrasi	1 (2,1%)	21 (34,0%)	35 (55,2%)	5 (8,7%)	63 (100%)
Bahan Ajar					
Kemudahan memperoleh bahan ajar	6 (20,0%)	12 (40,0%)	8 (28,0%)	4 (12,0%)	30 (100%)
Kecepatan penerimaan/ketersediaan bahan ajar	3 (9,1%)	21 (63,6%)	6 (18,2%)	3 (9,1%)	33 (100%)
Ketepatan (judul, jumlah) penerimaan bahan ajar	0 (0,0%)	12 (36,4%)	18 (54,5%)	3 (9,1%)	33 (100%)
Kualitas fisik bahan ajar	2 (4,0%)	28 (43,7%)	25 (38,9%)	8 (13,5%)	63 (100%)
Kualitas gambar dan/atau suara bahan ajar multi media	3 (4,4%)	19 (31,5%)	35 (56,5%)	5 (7,5%)	62 (100%)
Bantuan Belajar					
Kemudahan mendapatkan layanan bantuan belajar tutorial tatap muka	20 (34,3%)	15 (26,2%)	23 (39,5%)	0 (0,0%)	58 (100%)
Kemudahan mendapatkan layanan bantuan belajar tutorial online	16 (27,4%)	34 (59,1%)	8 (13,6%)	0 (0,0%)	58 (100%)
Kemudahan melaksanakan praktik/praktikum	4 (23,0%)	4 (23,0%)	9 (53,9%)	0 (0,0%)	17 (100%)
Ketersediaan kit untuk praktik/praktikum	17 (50,0%)	13 (40,0%)	3 (10,0%)	0 (0,0%)	33 (100%)
Kelayakan tempat penyelenggaraan tutorial	7 (13,1%)	29 (55,6%)	16 (31,3%)	0 (0,0%)	53 (100%)

Kelayakan tempat penyelenggaraan praktik	8 (17,2%)	23 (46,7%)	18 (36,1%)	0 (0,0%)	49 (100%)
Kelayakan tempat penyelenggaraan praktikum	6 (11,8%)	20 (41,1%)	23 (47,1%)	0 (0,0%)	49 (100%)
Ketepatan jadwal tutorial/praktik/praktikum	11 (20,3%)	17 (31,3%)	25 (46,0%)	1 (2,3%)	54 (100%)
Manfaat bantuan belajar dalam memahami bahan ajar	3 (4,5%)	26 (43,0%)	29 (47,9%)	3 (4,5%)	60 (100%)
Penyelenggaraan Ujian					
Ketersediaan informasi pelaksanaan ujian	7 (11,4%)	16 (24,8%)	31 (48,6%)	10 (15,2%)	63 (100%)
Keterjangkauan tempat ujian	9 (14,4%)	19 (29,6%)	28 (44,8%)	7 (11,2%)	63 (100%)
Kelayakan tempat ujian	4 (5,7%)	31 (49,5%)	22 (35,3%)	6 (9,5%)	63 (100%)
Kelengkapan naskah ujian	0 (0,0%)	20 (31,8%)	36 (56,7%)	7 (11,5%)	63 (100%)
Profesionalitas petugas ujian	4 (6,8%)	19 (30,0%)	36 (57,0%)	4 (6,2%)	63 (100%)
Ketertiban pelaksanaan ujian	1 (2,0%)	27 (43,2%)	33 (52,8%)	1 (2,0%)	63 (100%)
Kemudahan mendapatkan informasi hasil ujian	9 (13,7%)	30 (47,2%)	25 (39,2%)	0 (0,0%)	63 (100%)
Kelengkapan nilai pada DNU sesuai mata kuliah yang diikuti ujiannya	15 (23,2%)	21 (32,9%)	28 (43,9%)	0 (0,0%)	63 (100%)
Penanganan Masalah					
Petugas menguasai permasalahan yang dihadapi mahasiswa	6 (8,9%)	37 (58,2%)	18 (28,2%)	3 (4,8%)	63 (100%)
Petugas mampu membantu menangani permasalahan mahasiswa	7 (11,0%)	35 (56,1%)	18 (28,2%)	3 (4,8%)	63 (100%)
Kecepatan penyelesaian masalah	11 (17,8%)	29 (46,6%)	16 (26,1%)	6 (9,5%)	63 (100%)
Layanan Informasi					
Kemudahan mendapatkan informasi yang dibutuhkan	4 (6,8%)	42 (66,3%)	16 (24,9%)	1 (2,0%)	63 (100%)
Petugas memberikan informasi yang jelas dan mudah dimengerti	1 (2,0%)	36 (56,4%)	26 (41,5%)	0 (0,0%)	63 (100%)
Layanan informasi melalui tatap muka	8 (13,4%)	23 (36,8%)	27 (42,9%)	4 (6,9%)	63 (100%)
Layanan informasi melalui telepon	16 (24,8%)	25 (39,1%)	19 (30,9%)	3 (5,2%)	63 (100%)
Layanan informasi melalui e-mail	14 (21,6%)	22 (34,7%)	23 (37,2%)	4 (6,5%)	63 (100%)

Sumber : Diolah oleh peneliti (2008)

Dari tiga tabel di atas dapat diketahui bahwa untuk pelayanan registrasi mayoritas mahasiswa menjawab baik, sedang pelayanan bahan ajar mayoritas mahasiswa menjawab cukup, dan layanan bantuan belajar mayoritas mahasiswa menjawab cukup-baik, kecuali untuk ketersediaan kit praktik dan praktikum mayoritas mahasiswa menjawab masih kurang. Untuk penyelenggaraan ujian mayoritas mahasiswa menjawab baik, sedang penanganan masalah mayoritas mahasiswa menjawab cukup. Untuk layanan informasi mayoritas mahasiswa menjawab cukup yaitu dalam hal kemudahan mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan untuk layanan informasi melalui tatap muka dan e-mail mayoritas mahasiswa menjawab baik, sedangkan layanan informasi melalui telepon mayoritas mahasiswa menjawab cukup.

Berikut ini akan disampaikan hasil penelitian dan pembahasan tentang implementasi TQM dan pemberian layanan akademik yang berkualitas.

1. Implementasi Total Quality Management

UPBJJ-UT Surabaya sejak tahun 2004 telah melakukan beberapa usaha dalam rangka peningkatan kualitas, antara lain : mengadakan sosialisasi konsep TQM, menggunakan falsafah/prinsip TQM, mengadakan usaha pelibatan dan pemberdayaan karyawan dan kerjasama tim dosen. Pada tataran konseptual apa yang dilakukan oleh UPBJJ-UT Surabaya telah menunjukkan indikasi yang baik sebab semua prosedur pelaksanaannya telah dibakukan yang sebelumnya telah dimusyawarahkan bersama. Namun pada tataran realitas, ternyata usaha tersebut belum menunjukkan hasil yang maksimal.

Dari kenyataan di atas dapatlah dipahami bahwa salah satu tantangan paling mendasar yang dihadapi oleh lembaga pendidikan dewasa ini adalah bagaimana cara mengelola lembaga dengan baik dan ideal dalam rangka meningkatkan kualitas untuk mewujudkan jasa kependidikan yakni : jasa akademik, jasa administrasi, jasa penelitian, dan jasa pengabdian pada masyarakat, sehingga mampu bersaing secara global dan dapat memenuhi kebutuhan pelanggannya secara memuaskan. Untuk itu diperlukan manajemen yang sanggup merealisasikan harapan tersebut.

TQM sebagai sebuah konsep manajerial yang berfokus pada pelanggan dan pada perbaikan terus menerus dalam aspek masukan, proses dan keluaran serta merupakan pendekatan strategis yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan, memberikan seperangkat alat praktis untuk merealisasikan kebutuhan tersebut baik pada saat sekarang maupun di masa yang akan datang. Oleh karena itu, sebagai salah satu model manajemen modern implementasi TQM bisa dijadikan sebagai solusi alternatif bagi manajemen perguruan tinggi dalam rangka memperbaiki kualitasnya karena sifatnya yang *flexible* dan *applicable*. Konsekuensinya setiap individu dalam perguruan tinggi harus memiliki pemahaman dan akuntabilitas yang tinggi untuk mengimplementasikan konsep TQM tersebut, khususnya bagi pimpinan puncak. Di samping itu, perguruan tinggi sendiri seyogyanya memandang setiap individu

(khususnya mahasiswa) di dalamnya sebagai pelanggan yang harus dipenuhi kebutuhannya sehingga pada akhirnya tercipta kepuasan dalam dirinya.

Upaya untuk merealisasikan konsep TQM tersebut tidaklah mudah karena memerlukan perubahan mendasar dalam organisasi yang pada dasarnya organisasi terdiri atas berbagai komponen yaitu : manusia, pekerjaan, tatanan formal, dan organisasi informal. Perubahan itu meliputi perubahan kultural organisasi dan perubahan struktural dalam manajemen. Perubahan kultural organisasi yang dimaksud adalah perubahan pola nilai-nilai, keyakinan, dan harapan yang tertanam dan berkembang di kalangan anggota organisasi mengenai pekerjaannya untuk menghasilkan produk dan jasa yang berkualitas. Perubahan manajemen dapat diartikan sebagai usaha merekonstruksi struktur organisasi yang tidak lagi relevan dan tidak bisa diandalkan. Agar perubahan untuk perbaikan terjadi, perlu ada prasyarat-prasyarat yang mencakup : (a) pimpinan memiliki pandangan jauh ke depan (*vision*), (b) kecakapan intrinsik di kalangan anggota organisasi, (c) insentif fisik dan psikologik yang diterapkan, (d) sumber daya tersedia yang memadai, dan (e) rencana tindakan yang *feasible*.

Khusus mengenai kepemimpinan dalam TQM, pimpinan puncak (Kepala UPBJJ, dan para Koordinator) memegang peranan yang sangat vital dan penting. Karena itu, pimpinan harus mampu memadukan konsep *leading* dan konsep *managing* dalam membawa lajunya institusi. Peters and Austin (dalam Sallis, 1993) mengatakan bahwa 80% kegagalan sistem organisasi ditentukan oleh komitmen manager puncak. Oleh karena itu, mereka menyarankan agar pucuk pimpinan : (a) memiliki visi tentang kualitas total untuk lembaganya, (b) memiliki komitmen yang jelas untuk proses perbaikan kualitas, (c) mengkomunikasikan pesan kualitas pada semua anggota institusi, (d) memastikan para pelanggan bahwa kebutuhan mereka merupakan sentral kebijakan dan praktek institusi, (e) memastikan cukupnya sarana penyalur aspirasi pelanggan, (f) mengadakan pengembangan SDM, (g) membangun tim kerja yang efektif, dan (h) menciptakan sikap kekeluargaan pada mahasiswa, orang tua, dosen, staf, dan masyarakat umum.

Setelah prasyarat-prasyarat tersebut dipenuhi oleh perguruan tinggi dan pimpinan mampu melakukan fungsi-fungsi tersebut secara baik, maka untuk menjamin keberhasilan dalam mengimplementasikan konsep TQM di perguruan tinggi harus menempuh beberapa langkah. Hardjosoedarmo (1999) menunjukkan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengimplementasikan konsep TQM, yaitu sebagai berikut.

- a. Tanamkan satu falsafah tertentu. Dalam hal ini, pihak manajemen dan pegawai harus sepenuhnya memahami dan mengerti serta yakin mengapa organisasi harus mencapai *total quality*. Semua orang dalam organisasi harus memiliki pengertian yang sama terhadap istilah-istilah TQM tersebut, yang dimaksud dengan semua orang di sini adalah pimpinan puncak institusi (Kepala UPBJJ), para Koordinator, seluruh dosen dan segenap staf administrasi. Adapun usaha yang dapat dilakukan untuk mensosialisasikan konsep TQM dalam

- kalangan institusi yang baru saja mengenal manajemen mutu tersebut adalah dengan melalui seminar manajemen mutu, pelatihan-pelatihan dan penataran-penataran seputar manajemen mutu yang dipandu oleh ahli.
- b. Manajemen harus membimbing dan menunjukkan kepemimpinan yang bermutu. Berdasarkan falsafah kualitas yang telah diterima, manajemen puncak terutama CEO (*chief executive officer*) harus mengambil inisiatif dalam menunjukkan kepemimpinan yang teguh dalam gerakan kualitas. Dia harus menjadi figur dalam pola sikap, pola pikir dan pola tindak yang mencerminkan falsafah kualitas. Dalam hal ini pimpinan puncak bisa segera mengambil tindakan solutif dalam rangka membawa keberhasilan organisasi atau institusi. Langkah lain yang bisa digunakan oleh pimpinan puncak dalam menjadi figur kualitas adalah dengan membuka diri terhadap kritik dan saran dari para bawahan.
 - c. Adakan perubahan atau modifikasi terhadap sistem yang ada agar kondusif dan relevan dengan tujuan mencapai *total quality*. Sesudah menunjukkan kepemimpinan mutu secara konsisten dan kontinyu kepada seluruh anggota organisasi manajemen perlu meninjau kebijaksanaan, sistem dan prosedur yang ada dalam organisasi dan menilai apakah *software* tersebut konsisten dan kondusif terhadap *total quality*. Hal-hal yang dinilai meliputi struktur organisasi, proses kegiatan, prosedur kendali mutu, kebijaksanaan pengembangan sumber daya manusia, insentif dan lain-lain.
 - d. Melatih, mendidik, dan memberdayakan seluruh karyawan. Dalam langkah ini seluruh karyawan diberi kesempatan, kepercayaan, tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mengorganisasi diri ke dalam *self managing teams*, guna memperbaiki proses dalam mencapai kualitas produk atau jasa. Usaha tersebut dapat dilaksanakan dengan mengadakan program Diklat (pendidikan dan pelatihan) baik melalui jenjang formal maupun nonformal. Di samping memberikan pelatihan-pelatihan mengenai teknik-teknik untuk memperbaiki kualitas yang dipandu tenaga ahli.

Di antara langkah-langkah tersebut terdapat beberapa langkah yang telah dilakukan UPBJJ-UT Surabaya, seperti : sosialisasi konsep TQM melalui rapat kerja, menggunakan falsafah/pedoman kualitas dan memfokuskan pencapaian kepada hal yang khusus sebagai upaya awal implementasi *total quality management* yaitu : adanya niat yang tulus, tekad yang bulat, prinsip kerja kebersamaan dan komitmen yang kuat dari seluruh pegawai untuk bekerja lebih baik dengan pedoman kerja yang telah disusun oleh Tim Simintas UT.

Dengan demikian jelaslah bahwa UPBJJ-UT Surabaya haruslah berusaha secara maksimal untuk melengkapi dirinya dengan seperangkat prasyarat dan menempuh langkah-langkah sebagaimana di atas. Untuk benar-benar mewujudkan kualitas pendidikannya, pemberian layanan yang memuaskan dan pemenuhan kebutuhan dan harapan pelanggan menjadikan UT berbeda dengan perguruan tinggi lain di sekitarnya dalam hal kualitas.

Untuk itu budaya mutu perlu ditingkatkan pada semua komponen di UPBJJ-UT Surabaya. Tujuan utama budaya mutu adalah membentuk diri sebagai lembaga pendidikan yang berbudaya mutu total, mutu dalam SDM, mutu dalam sarana dan prasarana, mutu dalam proses dan mutu dalam produk guna mewujudkan harapan, memenuhi kebutuhan dan mencapai kepuasan pelanggan. Dengan memberlakukan dan membentuk diri untuk berbudaya mutu maka usaha implementasi TQM ini dapat berjalan dengan baik dan terarah sebab hal ini akan menjamin setiap komponen organisasi bekerjasama dalam melaksanakan pekerjaan untuk menghasilkan jasa dan produk yang memuaskan pelanggannya.

Untuk memberikan pengertian operasional tentang budaya, Sashkin dan Kiser (dalam Hardjosoedarmo, 1999) menguraikan jaringan kompleks budaya TQM tersebut ke dalam delapan unsur budaya. Pertama adalah informasi mengenai kualitas harus digunakan untuk perbaikan dan bukan untuk mengadili atau mengawasi anggota. Hal ini berarti informasi mengenai performan dan kualitas harus disampaikan kepada mereka yang menggunakannya untuk mengerti terhadap persoalan yang ada, guna mencari solusi dan mengambil tindakan yang diperlukan demi perbaikan. Kedua, kewenangan harus berimbang dengan tanggung jawab. Ketiga adanya penghargaan terhadap hasil yang telah dicapai. Keempat adalah kerjasama tim. Kelima, karyawan harus memperoleh jaminan keamanan kerja. Keenam, harus terdapat keadilan berdasarkan tata laku dan tindakan para manajer dalam semua tingkat. Ketujuh, kompensasi harus adil. Kedelapan, setiap anggota organisasi harus mempunyai rasa ikut memiliki organisasi.

Jika dikaitkan dengan kondisi riil di kancah penelitian, disinyalir bahwa perubahan budaya sebagai salah satu faktor mendasar untuk mengimplementasikan TQM di UPBJJ-UT Surabaya masih perlu diperbaiki dan ditingkatkan. Dalam hal ini kendala yang dihadapi UPBJJ-UT Surabaya adalah : (a) menciptakan budaya disiplin dan kerja keras; (b) sulitnya menyamakan persepsi pada seluruh pendukung organisasi tentang sesuatu hal; dan (c) mendelegasikan wewenang bagi setiap dosen dan karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawabnya.

Sulitnya menciptakan budaya disiplin dan kerja keras dapat diatasi melalui kemampuan manajer untuk untuk menumbuhkan disiplin diri (*self-discipline*). Dalam kaitan ini, manajer harus mampu membantu pegawai mengembangkan pola dan meningkatkan standar perilakunya serta menggunakan pelaksanaan aturan sebagai alat untuk menegakkan disiplin. Disiplin merupakan sesuatu yang penting untuk menanamkan rasa hormat terhadap kewenangan, menanamkan kerjasama, dan merupakan kebutuhan untuk berorganisasi, serta menanamkan rasa hormat terhadap orang lain.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi atau lembaga dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela mentaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi seseorang akan mematuhi dan mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah

suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan lembaga/organisasi, baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Sehingga seseorang akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika pegawai selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan lembaga dan norma-norma sosial yang berlaku.

Peningkatan disiplin dalam *total quality management* harus dilakukan secara demokratis, artinya kedisiplinan itu yakni dari, oleh dan untuk staf dan karyawan, sedangkan pemimpin *tut wuri handayani*. Dalam hal ini Supriyanto (2001) mengemukakan bahwa manajer berfungsi sebagai pengemban ketertiban, yang patut diteladani..., tetapi tidak diharapkan sikap yang otoriter.

Ada strategi umum yang dapat digunakan dalam membina kedisiplinan staf dosen dan karyawan UPBJJ-UT Surabaya, yaitu sebagai berikut :

- a. Konsep diri, strategi ini menekankan bahwa konsep-konsep diri setiap individu merupakan faktor penting dari setiap perilaku. Untuk menumbuhkan konsep diri pemimpin disarankan bersikap empatik, menerima, hangat dan terbuka sehingga para pegawai dapat mengeksplorasi pikiran dan perasaannya dalam memecahkan masalahnya.
- b. Keterampilan berkomunikasi, pemimpin harus menerima semua perasaan pegawai dengan teknik komunikasi yang dapat menimbulkan kepatuhan dari dalam dirinya.
- c. Konsekuensi-konsekuensi logis dan alami, perilaku yang salah terjadi karena pegawai telah mengembangkan kepercayaan yang salah terhadap dirinya. Hal ini mendorong munculnya perilaku-perilaku salah yang disebut *misbehavior*. Untuk itu pemimpin disarankan : (1) menunjukkan secara tepat tujuan perilaku yang salah sehingga membantu pegawai dalam mengatasi perilakunya, dan (2) memanfaatkan akibat-akibat logis dan alami dari perilaku yang salah.
- d. Klarifikasi nilai, strategi ini dilakukan untuk membantu pegawai dalam menjawab pertanyaan sendiri tentang nilai-nilai dan membentuk sistem nilainya sendiri.
- e. Latihan keefektifan pemimpin, metode ini bertujuan untuk menghilangkan metode represif dan kekuasaan, misalnya hukuman dan ancaman melalui model komunikasi tertentu.
- f. Terapi realitas, pemimpin perlu bersikap positif dan bertanggung jawab. Dalam menerapkan strategi, manajer perlu mempertimbangkan situasi dan kondisi lembaga dan pegawainya.

Sedang kesulitan mendelegasikan wewenang bagi setiap dosen dan karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawabnya dapat diatasi dengan mengaitkan pendelegasian atau pelibatan karyawan dengan teori motivasi.

Pendelegasian wewenang dalam sebuah organisasi tidak bisa dilepaskan dari pemberian rasa tanggung jawab kepada staf dosen dan karyawan yang mendapatkan wewenang. Kewenangan berhubungan dengan *responsibilitas* atau rasa tanggung jawab. Kesulitan dalam mendelegasikan wewenang kepada staf berarti berkaitan dengan rasa percaya manajer terhadap *responsibilitas* staf dosen dan karyawannya. Satu-satunya alternatif dalam mengatasi kendala tersebut adalah memberikan kepercayaan penuh kepada pegawai untuk melaksanakan tugasnya masing-masing. Tanggung jawab yang diberikan oleh manajer akan sangat memberikan nilai tertentu bagi staf dosen dan karyawan.

Manajer harus dapat memberikan kepercayaan kepada semua staf dosen dan karyawan untuk melaksanakan tugasnya sendiri. Bagi dosen dan karyawan yang memberikan *responsibilitas* yang baik maka mereka berhak mendapatkan penghargaan. Rasa penghargaan akan tugas tersebut semakin membuat pegawai bertanggung jawab secara moral terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Hal ini sebenarnya sudah dilakukan oleh UPBJJ-UT Surabaya, akan tetapi ada yang perlu diperhatikan dalam menerapkannya, yaitu sebagai berikut.

- a. Kenali perbedaan-perbedaan individual, para pegawai memiliki kemampuan dan keterampilan sendiri-sendiri. Manajer harus memahami terlebih dahulu kapasitas dan keterampilan para staf. Kesalahan yang selama ini terjadi adalah memberikan kewenangan kepada orang yang salah. Menganalisis kemampuan staf dosen dan karyawan mungkin lebih baik daripada memberikan segera kewenangan kepada orang yang tidak berhak. Sebagaimana jargon mengatakan, *the right man on the right place*. Selain itu berkaitan dengan penghargaan serta teori motivasi, manajer juga perlu memahami dalam tingkat kebutuhan pegawai, batas apa sehingga penghargaan itu benar-benar mengena.
- b. Gunakan tujuan dan umpan balik, para pegawai seharusnya mempunyai tujuan yang khusus dan jelas, maupun umpan balik mengenai betapa baiknya perkembangan mereka dalam memburu tujuan-tujuan tersebut.
- c. Biarkan para pegawai berpartisipasi dalam keputusan-keputusan yang mempengaruhi mereka, penetapan tujuan kerja, pemilihan paket tunjangan mereka sendiri, memecahkan masalah produktifitas dan kualitas, dan sebagainya. Hal ini dapat meningkatkan produktifitas pegawai, komitmen ke tujuan kerja, dan kepuasan kerja.
- d. Tautkan ganjaran dengan kinerja, ganjaran seharusnya bergantung pada kinerja. Penting bahwa pegawai harus mempersepsikan suatu tujuan dengan kriteria kinerja, jika rendah, terjadi penurunan kepuasan kerja.
- e. Periksa sistem itu untuk keadilan, ganjaran seharusnya juga dipersepsikan oleh pegawai sebanding dengan masukan yang mereka bawa ke dalam pekerjaan. Pada suatu tingkatan yang disederhanakan, ini berarti bahwa pengalaman keterampilan, upaya dan masukan lain yang jelas hendaknya dapat menjelaskan perbedaan-perbedaan kinerja lain, dari situ maka perbedaan upah, tugas pekerjaan dan ganjaran lain akan jelas.

Dari pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa upaya mengimplementasikan TQM dalam suatu organisasi membutuhkan perubahan yang mendasar dan fundamental yaitu perubahan kultural atau budaya dan perubahan struktural, di samping adanya upaya peningkatan sumber daya manusia yang berkelanjutan agar menjadi tenaga-tenaga terampil dan profesional.

2. Pemberian Layanan Akademik Berkualitas

Fokus dari kualitas adalah kepuasan pelanggan, sehingga UPBJJ-UT harus memperhatikan komponen-komponen yang berkaitan dengan kepuasan pelanggan itu. Menurut Vincent (2002) kepuasan pelanggan dapat didefinisikan secara sederhana sebagai suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi. Berdasarkan definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa UPBJJ-UT Surabaya telah memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggannya terhadap layanan akademik yang diberikan, yang meliputi layanan registrasi, bahan ajar, bantuan belajar, pelaksanaan ujian, penanganan masaiah dan layanan informasi yang secara umum telah memberikan layanan yang cukup memuaskan.

UPBJJ-UT Surabaya merupakan lembaga yang selalu menjaga hubungan baik dengan pelanggannya. Hal ini dapat dilihat bagaimana UPBJJ-UT Surabaya mengoptimalkan beberapa bagian untuk mengupayakan kebutuhan pelanggan untuk dapat terpenuhi. Baik melalui *front office* (FO), Kepala UPBJJ-UT, para Koordinator, staf, manajemen hingga kotak saran. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Tim Pakar Manajemen (2002) bahwa lembaga yang unggul adalah lembaga yang menjaga kedekatannya dengan pelanggan serta memiliki obsesi terhadap kualitas. Pemimpin lembaga pendidikan perlu mengembangkan paradigma baru bahwa yang semula kecenderungannya acuh dengan pelanggan, di masa mendatang ciri utama penentu kualitas versi TQM bahwa pelangganlah yang akhirnya menentukan kualitas.

Apa yang dilakukan oleh UPBJJ-UT Surabaya dalam mengumpulkan data tentang kepuasan pelanggan terhadap layanan UT pada setiap masa registrasi sudah cukup baik. Di samping itu UPBJJ-UT Surabaya pada setiap pertengahan masa tutorial juga menyebarkan angket pada para mahasiswa Pendas tentang layanan tutorial, kualitas tutor, serta kehadiran tutor di setiap pokjar baik untuk mahasiswa maupun pengelola (Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota).

Membangun kepuasan pelanggan adalah merupakan inti dan pencapaian profitabilitas jangka panjang. Kepuasan adalah merupakan perbedaan antara harapan dan unjuk kerja yang kenyataannya diterima. Apabila harapan tinggi, sementara unjuk kerjanya biasa-biasa saja, kepuasan tidak akan tercapai. Sebaliknya apabila unjuk kerja melebihi dari yang diharapkan, maka kepuasan meningkat.

UPBJJ-UT dapat meningkatkan unjuk kerja (kinerja) nya bila menginginkan kepuasan pelanggan tetap terjaga. Kepuasan pelanggan akan sangat berpengaruh terhadap keajegan pelanggan menggunakan jasa UPBJJ-UT Surabaya. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Yazid (2001) dalam teori kepuasan pelanggan (konsumen). Menurut teori kepuasan konsumen selalu didasarkan kepada upaya peniadaan atau paling sedikit upaya penyempitan gap antara keadaan yang diinginkan (harapan) dengan keadaan yang dihadapi (*perceived*). Harapan konsumen dapat dibentuk melalui komunikasi lembaga kepada pelanggan. Selanjutnya harapan itu akan meningkat atau bahkan menurun, setelah pelanggan berkomunikasi atau berinteraksi dengan pelanggan lain.

Sebagaimana disebutkan di atas, upaya mewujudkan dan merealisasikan institusi perguruan tinggi yang bermutu adalah suatu hal yang memerlukan perjuangan jangka panjang dan ditunjang oleh beberapa perubahan mendasar dalam diri institusi perguruan tinggi tersebut baik perubahan kultural maupun perubahan struktural serta kesiapan SDM yang handal dan profesional.

Tujuan mewujudkan institusi yang bermutu tersebut akan bermuara pada ketercapaian pemberian jasa kependidikan tinggi yang meliputi jasa administrasi, jasa akademik, jasa penelitian, jasa pengabdian pada masyarakat dan jasa ekstrakurikuler.

Kaitannya dengan upaya memuaskan kebutuhan mahasiswa, pemberian layanan akademik oleh UPBJJ-UT Surabaya merupakan jasa yang secara langsung berhubungan dengan kebutuhan mahasiswa dan secara tidak langsung membawa dampak terhadap citra dan nama institusi. Sehingga apabila layanan akademik sebagai inti dari kelima jasa perguruan tinggi, yang diberikan tidak memuaskan mahasiswa, maka secara otomatis mahasiswa akan kehilangan semangat belajar dan minat untuk meneruskan belajar di institusi tersebut akan pudar, di samping itu kredibilitas institusi akan merosot dan nama baiknya akan tercemar. Oleh karena itu, pemberian layanan akademik oleh perguruan tinggi sebagai salah satu faktor yang paling urgen dan menentukan kesuksesan perguruan tinggi haruslah dilaksanakan sebaik-baiknya sehingga mampu mencapai kepuasan para pelanggan, terutama mahasiswa.

Sebagai salah satu upaya untuk memberikan layanan akademik yang bermutu dan memuaskan pelanggan, pihak perguruan tinggi seyogyanya memulai dari dalam dirinya dengan mengedepankan sikap pelayanan yang bermutu, yakni melayani sepenuh dan setulus hati (Tampubolon, 2001). Pada gilirannya, sikap pelayanan yang berkualitas tersebut bila telah berkembang pada diri perguruan tinggi, maka akan menjadi pemicu lahirnya nilai dan hakikat hubungan pelayan dan pelanggan antara UPBJJ-UT dengan mahasiswa yaitu hubungan yang saling membutuhkan, saling memahami, saling melayani dengan sebaik-baiknya serta hubungan kebersamaan. Dengan demikian upaya pemberian layanan akademik akan berjalan dengan dinamis.

Kiranya jelas bahwa keempat nilai saling hubungan tersebut tidak terpisahkan dan merupakan suatu keterpaduan. Oleh karena itu, sikap dan sifat itu harus dimiliki oleh setiap orang yang mencakup semua pimpinan, dosen, karyawan teknisi, dan mahasiswa. Dan akhirnya mutu UPBJJ-UT Surabaya sebagai ujung tombak UT di daerah dapat tercapai dan ditingkatkan secara berkelanjutan. Untuk itu ada tiga prinsip utama yang perlu dipahami dan dipedomani oleh setiap orang dalam memberikan layanan yang bermutu di lembaga pendidikan, yaitu : menghargai diri sendiri, menghargai orang lain, dan menghargai pekerjaan.

Jika dikaitkan dengan hasil penelitian di lapangan, dapat dijelaskan bahwa di antara beberapa prinsip tersebut yang telah dipergunakan mencakup prinsip menghargai diri sendiri dan prinsip menghargai orang lain. Sementara prinsip menghargai pekerjaan belum dipakai secara optimal. Bukti konkret dari kekurang optimalnya dalam menghargai pekerjaan yang diembannya adalah ditemukannya beberapa kendala dalam pemberian layanan registrasi, bahan ajar, bantuan belajar dan pelaksanaan ujian, serta penanganan masalah/kasus mahasiswa sebagaimana telah dipaparkan di atas. Oleh karena itu peneliti berusaha untuk menemukan alternatif pemecahan kendala-kendala yang dihadapi UPBJJ-UT Surabaya dalam memberikan layanan akademik, melalui kolaborasi pemahaman teoritis dan analisis temuan data empiris. Upaya inilah yang diharapkan peneliti sebagai sumbangsih pemikiran dan kontribusi bermanfaat untuk UPBJJ-UT Surabaya yang secara terus menerus berusaha meningkatkan layanan akademik pada pelanggannya.

PENUTUP

Dari hasil penelitian dan pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Implementasi konsep TQM di UPBJJ-UT Surabaya telah dimulai pada tahun 2004, yaitu dengan harapan agar mampu menunjukkan kapabilitas dan kredibilitasnya sebagai perguruan tinggi yang senantiasa mengutamakan kualitas. Secara keseluruhan langkah implementasi TQM di UPBJJ-UT Surabaya dibagi menjadi dua, yaitu : (a) implementasi konsep TQM yang meliputi : sosialisasi konsep TQM melalui rapat dan pertemuan, menetapkan falsafah atau pedoman kualitas dan prinsip kerja, menggerakkan staf melalui pelibatan dan pemberdayaan dosen dan karyawan, kerjasama tim dosen; dan (b) pemberian layanan akademik yang mencakup : layanan registrasi, bahan ajar, bantuan belajar, penyelenggaraan ujian, dan penanganan masalah, serta layanan informasi.
2. Kendala-kendala yang dihadapi oleh UPBJJ-UT Surabaya dalam upaya meningkatkan kualitas pendidikan khususnya meningkatkan kualitas layanan akademik adalah : (a) kendala dari Sumber Daya Manusia, yaitu menciptakan budaya disiplin dan kerja keras serta dalam mendelegasikan wewenang bagi setiap dosen dan karyawan untuk menyelesaikan tanggung jawabnya; (b) kendala dalam layanan registrasi, yaitu : kelengkapan berkas registrasi sudah dikirim ke UT Pusat tetapi mahasiswa tetap berstatus DS, bagi

mahasiswa yang membayar SPP melalui 2 TBS-UT dengan tanggal yang berbeda mengalami kasus; (c) kendala dalam layanan bahan ajar mahasiswa Non Pendas, yaitu sejak diberlakukan pemesanan bahan ajar melalui internet ke UT Pusat maka UPBJJ-UT Surabaya tidak diperbolehkan melayani pembelian bahan ajar mahasiswa Non Pendas, hal ini dirasa memberatkan mahasiswa; (d) kendala dalam layanan bantuan belajar, yaitu : aktivitas kehadiran tutor yang kurang dari yang seharusnya, tutor terlambat mengirimkan nilai tugas dan nilai praktek/praktikum, dan kesalahan dalam format nilai praktik/praktikum; (e) kendala dalam layanan ujian, yaitu : pelaksanaan ujian mahasiswa Pendas belum bisa tertib sebagaimana pelaksanaan ujian mahasiswa Program Non-Pendas, masih banyak dijumpai nilai kasus (nilai ujian tidak keluar), dan kesulitan mendapatkan lokasi ujian jika UAS bertepatan dengan hari efektif sekolah; (f) kendala dalam penanganan masalah mahasiswa, yaitu beberapa masalah (keluhan dan layanan) mahasiswa belum dapat terselesaikan di UPBJJ-UT Surabaya karena penyelesaiannya sangat bergantung pada UT Pusat terutama di BAAPM dan Pusat Pengujian.

3. Upaya alternatif untuk mengoptimalkan terwujudnya pemberian layanan akademik berkualitas di UPBJJ-UT Surabaya adalah dengan mengadakan perubahan kultural dan struktural institusi dan melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan melalui : peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM), peningkatan mutu layanan, peningkatan jaringan kemitraan, dan penyempurnaan data base, serta menegakkan aturan ketertiban penyelenggaraan ujian.
4. Kualitas layanan akademik UPBJJ-UT Surabaya setelah mendapatkan penghargaan ISO 9001:2000 secara umum lebih baik dari pada sebelumnya karena dengan adanya Pedoman Simintas (sistem jaminan kualitas) maka semua kegiatan di UPBJJ-UT akan memiliki standar layanan, menjadi lebih teratur dan terukur sehingga kualitas layanan lebih dapat dijamin dan dikontrol. Dengan demikian bekerja dengan mengikuti konsep TQM (manajemen mutu terpadu) maka hasilnya akan lebih efektif.

Saran

1. Dalam implementasi TQM, agar hasilnya bisa lebih optimal maka pihak UPBJJ-UT Surabaya hendaknya lebih memberdayakan tenaga dosen UPBJJ-UT Surabaya dan tidak terlalu bergantung pada tenaga dosen dari luar UT.
2. Mahasiswa Program Non Pendas supaya lebih diperhatikan dalam layanan bantuan belajar (tutorial tatap muka). Mata kuliah yang akan ditutorialkan supaya diinformasikan kepada mahasiswa pada saat pengiriman nilai ujian.
3. UPBJJ-UT Surabaya sebaiknya tetap bisa melayani pembelian bahan ajar mahasiswa Program Non Pendas meskipun pemesanan bahan ajar via internet ke UT Pusat tetap diberlakukan kepada mahasiswa.

4. Sebaiknya TM (tugas mandiri) supaya diadakan lagi, hal ini untuk membantu mahasiswa dan menunjang kekurangan nilai suatu mata kuliah terutama untuk mahasiswa Non-Pendas, karena sebagian besar mahasiswa Non-Pendas tidak bisa mengikuti tutorial tatap muka ataupun *on-line*.
5. Program Pendas perlu ditangani lebih serius agar tidak banyak terjadi masalah terutama kasus nilai tidak keluar.

DAFTAR PUSTAKA

- Crecchi, B. 1996. *Lima Pilar (Manajemen Mutu Terpadu) TQM : Cara Membuat Total Quality Management Bekerja bagi Anda*. Terjemahan Sindoro A. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Depdikbud, 1994. *Pembangunan Pendidikan dan Kebudayaan Menjelang Era Tenggat Landas*. Jakarta : Depdikbud.
- Gandem, I.B. 1999. *Penerapan Sistem Jaminan Mutu ISO-9001 di Perum Jasa Tirta*. Makalah dalam Seminar dan Lokakarya tentang Implementasi Konsep TQM untuk Memaksimalkan Daya Saing Organisasi pada Era Globalisasi dan Perdagangan Bebas. Malang, 8-10 Pebruari 1999.
- Goetsch, D.L. and Davis, S. 1994. *Introduction to Total Quality : Quality, Productivity, Competitiveness*. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall International, Inc.
- Hardjosoedarmo, S. 1999. *Dasar-Dasar Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi.
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Sallis, E. 1993. *Total Quality Management Education*. London : Kogan Page Educational Management Series.
- Suparman, Atwi dan Purwanto. 1999. *Evaluasi Program Diklat*. Jakarta : STIA-LAN Press.
- Supriyanto, Ahnrad dan Rohmad, Zaini. 2002. Pengembangan dan Implementasi Total Quality Management pada Sistem Layanan Akademik. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 9(1) : 69 - 82.
- Tampubolon, Daulat, P. 2001. *Perguruan Tinggi Bermutu*. Jakaarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Tenner, A.R. & Detoro. 1992. *Total Quality Management. : Three Steps To Continuous Improvement*. Massachusetts : Addison-Weley Publishing Company.
- Tim ISO Manajemen UPBJJ. 2007. *Angket Penilaian Mahasiswa Terhadap Layanan UT*. Jakarta: Universitas Terbuka.

- Tim Pakar Manajemen. 2002. *Manajemen Pendidikan Wacana, Proses dan Aplikasinya di Sekolah*. Malang : UM.
- Tjiptono, F. & Diana, A. 1999. *Total Quality Management*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Tjiptono, F. 2000. Aplikasi Total Quality Management Dalam Manajemen Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen Usahawan Indonesia*, 1 (27) : 7-13.
- Undang-Undang Tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU RI No. 20 Th. 2003) dan Peraturan Pelaksanaannya*. Jakarta : Sinar Grafika.
- Yazid, Ekonesia. 2001. *Pemasaran Jasa, Konsep dan Implementasi*. Yogyakarta : Fakultas Ekonomi UGM.